

ГРЕГ МАККЕОН

# ЕСЕНЦІАЛІЗМ

МИСТЕЦТВО ВИЗНАЧАТИ ПРІОРИТЕТИ

*Переклала з англійської  
Анастасія Дудченко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2021

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 304.442-048.43:159.923

М 15

### **Маккеон Грег**

М 15 Есенціалізм. Мистецтво визначати пріоритети / пер. з англ. Анастасія

Дудченко. — К. : Наш Формат, 2021. — 240 с.

ISBN 978-617-7973-04-0 (паперове видання)

ISBN 978-617-7973-05-7 (електронне видання)

Чи відчували ви коли-небудь, що викладаєтеся на повну, але не отримуєте бажаного результату? Перепрацьовуєте — і водночас не займаєтеся тим, чим потрібно?.. Грег Маккеон, відомий бізнес-тренер й автор концепції про есенціалізм, навчить помічати найсуттєвіше, відкидати непотрібне і встигати найважливіше. Адже він переконаний: не можна займатися геть усім та мати геть усе — тільки нам вирішувати, на що витратити свої безцінні час та енергію.

Тож якщо ви хочете дізнатися, як визначати пріоритети, як робити лише те, що справді необхідно, а найголовніше — як докладати мінімум зусиль і досягати успіху, ця книжка саме для вас!

УДК 304.442-048.43:159.923

Перекладено за виданням: McKeown Greg. *Essentialism. The Disciplined Pursuit of Less* (Crown Business, New York, 2014, ISBN 978-0-8041-3738-6).

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.

Illustrations by Amy Hayes Stellhorn and her team at Big Monacle in collaboration with Maria Elias.

ISBN 978-617-7973-04-0 (паперове видання)  
ISBN 978-617-7973-05-7 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved  
© 2014 by Greg McKeown  
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,  
оригінал-макет, 2017

[Почитати опис, рецензію і купити на сайті nashformat.ua](http://nashformat.ua)

# ЗМІСТ

<i>Розділ 1.</i>	Есенціаліст .....	9
	Частина перша	
	<b>Визначаємо сутність</b>	
	Що лежить в основі мислення есенціаліста?	
<i>Розділ 2.</i>	Обрати .....	34
<i>Розділ 3.</i>	Розгледіти .....	40
<i>Розділ 4.</i>	Компроміс .....	45
	Частина друга	
	<b>Досліджуємо</b>	
	Як відділити кукіль від пшениці?	
<i>Розділ 5.</i>	Час на себе .....	57
<i>Розділ 6.</i>	Оцінити .....	65
<i>Розділ 7.</i>	Гра .....	73
<i>Розділ 8.</i>	Сон .....	79
<i>Розділ 9.</i>	Вибір .....	89
	Частина третя	
	<b>Відкидаємо зайве</b>	
	Як позбутися всього неважливого?	
<i>Розділ 10.</i>	Прояснити ситуацію .....	103
<i>Розділ 11.</i>	Насмілитися .....	112
<i>Розділ 12.</i>	Позбутися зобов'язань .....	124

Розділ 13. Монтаж .....	133
Розділ 14. Обмежити .....	141

#### Частина четверта

#### **БЕРЕМОСЯ ДО СПРАВИ**

Як докласти мінімум зусиль,  
займаючись найважливішим?

Розділ 15. Резервний фонд .....	150
Розділ 16. Забути про зайве .....	159
Розділ 17. Поступ .....	165
Розділ 18. Потік .....	173
Розділ 19. Зосередитися .....	183
Розділ 20. Бути .....	192
Додаток 1. Основи лідерства .....	202
Додаток 2. 21-денне випробування есенціаліста .....	209
Додаток 3. Невимушено. Не все має бути так складно .....	212
<i>Вносимо есенціалізм за межі книжки .....</i>	<i>224</i>
<i>Подяки .....</i>	<i>226</i>
<i>Примітки .....</i>	<i>228</i>

*Присвячую Анні, Грейс, Єві, Джеку, та Естер*

*Ви уособлюєте все, що для мене істотно важливо*

## ЕСЕНЦІАЛІСТ

Мудрість життя — у відсіюванні неістотного.

*Лінь Юйтан*

**С**ем Елліот\* — здібний менеджер із Кремнієвої долини. Після того, як його компанію поглинув більший бізнес, він практично опинився на межі.

На своїй новій посаді він щосили намагався бути хорошим працівником, тому на будь-яке прохання, не замислюючись, відповідав «так». Але в результаті Сем цілими днями носився з одних зустрічей на інші й хапався за всі конференц-дзвінки — хотів усім догодити і з усім впоратися. Рівень його стресу зростав, якість роботи знижувалася. Він віддавався на повну, але справам, які не були того варті, тож робота перестала задовольняти його, а люди, яким він так догоджав, зневірилися в ньому.

У розпалі цієї безглуздої метушні до Сема прийшли й запропонували вийти на пенсію уже зараз. Але йому ледве виповнилося 40, і на пенсію геть не хотілося. Сем швиденько зметукував, чи зможе відкрити консалтингову компанію, яка би займалася тим же, чим він займається зараз. Він навіть розглянув варіант продавати послуги консультанта своєму ж працедавцеві. Але жодна з цих опцій не здавалася такою вже привабливою. Тож він пішов на бесіду з ментором, який дав йому несподівану пораду: «Лишайся на роботі та не виходь за межі своїх обов'язків консультанта.

---

\* Ім'я змінене.

І нікому про це не кажи». Іншими словами, ментор радив йому займатися лише тим, що було для нього важливим, та ігнорувати чужі прохання й вимоги.

Менеджер дослухався поради! Він вирішив щодня потроху розвантажувати себе від безкінечної паперової роботи. Почав казати «ні».

Спочатку він поводився нерішуче. Оцінював прохання, зважаючи на критерій часу: «Чи справді я можу повністю виконати цю роботу за наявних ресурсів і часу?». Якщо вважав, що ні, — відмовлявся від завдання. Сем був приємно здивований: люди поважали його відвертість, хоча й здавалися трохи розчарованими.

Натхненний своїми маленькими перемогами, він зайняв ще впевненішу позицію. Тепер, коли його про щось просили, Сем зупинявся й оцінював прохання за серйознішим критерієм: «Чи найважливіша це справа з усіх, на які я зараз можу витратити свій час і свої ресурси?».

Якщо він не міг однозначно відповісти «так» — то відмовлявся від завдання. І, на його здивування, колеги знову спершу здавалися розчарованими, але потім почали більше поважати його за відмови.

Отож він набрався сміливості й почав застосовувати цей селективний критерій до всього, не тільки до прямих прохань. У минулому житті він завжди брав участь у презентаціях і зустрічах, на які його кликали в останню хвилину; тепер знайшов спосіб так не чинити. Він зазвичай першим кидався відповідати на лист у загальній «гілці» — тепер же просто відходив і поступався іншим. Перестав долучатися до конференц-дзвінків, у яких його цікавили тільки кілька хвилин всієї розмови. Перестав ходити на зустрічі, які не потребували його безпосередньої присутності. Він пояснив мені: «Сам факт, що мене запрошено, — недостатня причина приходити».

Спочатку це здавалося йому егоїстичним. Але завдяки такому селективному підходу у Сема з'явилося більше «повітря», а відтак — простір для вільної творчості. Він міг зосередитись на одному проєкті. Міг ретельно планувати роботу. Міг передбачити майбутні перешкоди й почати їх усувати. Замість того щоб крутитися, наче білка в колесі, намагаючись встигнути все, він міг займатися важ-

ливими справами. Відкривши для себе можливість займатися лише вартісним — і покинувши все інше, — Сем знову почав працювати якісно. Замість просуватися міліметр за міліметром у мільйонах напрямків, він став генерувати імпульс неймовірної сили, який наближав його до справді важливих цілей.

Він діяв так декілька місяців. Майже одразу виявилось, що Сем не тільки більше встигає на роботі — у нього навіть з'явилося більше вечірнього часу вдома. Він казав: «Я знову маю родину! Можу повертатися додому вчасно». Тепер він не раб свого телефону — він просто вимикає його. Відвідує спортзал. Виходить кудись поїсти разом з дружиною.

На його величезний подив, цей експеримент не мав жодних негативних наслідків. Керівник не покарав його. Колеги не образились. Якраз навпаки: вони почали поважати і цінувати його більше, ніж будь-коли, адже він займався тільки важливими для нього і цінними для компанії проектами. Робота знову почала давати відчуття реалізації. Рейтинг продуктивності пішов угору. Врешті-решт він отримав одну з найбільших премій за всю свою кар'єру!

Цей приклад відображає базову конкурентну пропозицію есенціалізму: ви можете найбільше зробити для досягнення справді важливого тільки тоді, коли дозволите собі не займатися геть усім поспіль і на все погоджуватись.

То як щодо вас? Скільки разів ви погоджувалися на щось, не обміркувавши? Скільки разів ви з обуренням розуміли, що повинні щось зробити, і думали: «Чому я на це підписався?». Як часто ви погоджуєтесь на щось, тільки аби когось задовольнити? Або уникнути неприємностей? Або тому, що «так» стало вашою стандартною відповіддю?

Тепер дозвольте поставити таке питання: ви колись відчували себе на межі? Відчували, що одночасно перепрацьовуєте — і нічого не робите? Викладалися на повну в неважливих справах? Були зайняті, але непродуктивні? Так, наче ви завжди кудись біжите, але нікуди не можете дістатись?

Якщо на будь-яке з цих питань ви відповіли «так», ваш вихід — шлях есенціаліста.



## Шлях есенціаліста

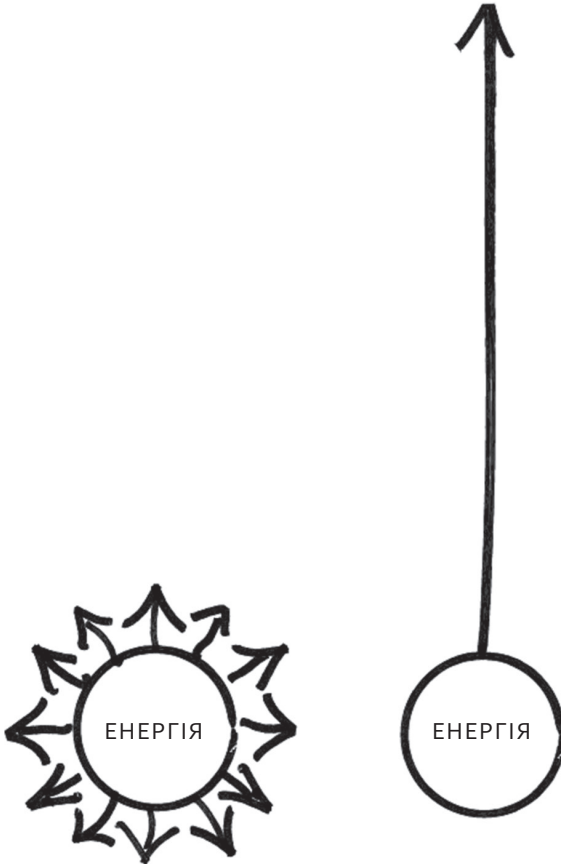
Дітер Рамс багато років пропрацював головним дизайнером фірми Braun. Він керується ідеєю, що майже все — гамір. Вважає, що важливого може бути тільки мало. Його робота — фільтрувати цей гамір, аж доки не дістанеться суті. Наприклад, у 24 роки його попросили взяти участь у розробленні дизайну грамофона. На той час кришки програвачів зазвичай виготовляли з цільного дерева або взагалі вмонтовували програвачі у меблі. Натомість він разом з командою усунув зайве і розробив програвач із прозорою пластикою кришкою. Такий дизайн використали вперше; це було настільки революційно, аж люди боялися, що це ніхто не купуватиме і компанія збанкрутує. Як і завжди, знадобилася сміливість, щоб позбутися неважливого. У 1960-х роках ця естетика почала ставати популярною. З часом у такому дизайні стали випускати абсолютно всі програвачі.

Дизайнерський критерій Дітера можна підсумувати характерно стислим принципом, який укладається всього у три німецькі слова: *weniger aber besser*. Українською це звучить так: *менше, але краще*. Точнішого визначення есенціалізму годі й шукати.

Шлях есенціаліста — це невтомне прагнення докладати менше зусиль, але досягати кращих результатів. Це означає не просто час від часу згадувати про цей принцип. Це означає — *дисципліновано* дотримуватися його.

Шлях есенціаліста — це не новорічні обіцянки частіше казати «ні», не усунування зайвого з поштової скриньки, не формування нової стратегії тайм-менеджменту. Це вміння постійно зупинятись і запитувати себе: «Чи тим я займаюсь?». У нас набагато менше часу і ресурсів, ніж можливостей у світі й варіантів занять. І хоча багато з них — привабливі або навіть дуже привабливі, більшість із них фактично незначні і тільки декілька — важливі. І йти шляхом есенціаліста — означає вчитися бачити різницю, вчитися відфільтрувати всі варіанти і вибирати тільки справді безсумнівні.

Суть есенціалізму — не займатися всім; його суть — займатися *необхідним*. Це не означає менше працювати. Це означає мудро інвестувати свій час та енергію, аби бути найефективнішими у найважливіших справах.



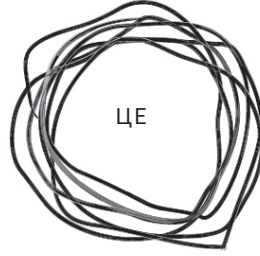
На малюнку вище добре видно різницю між есенціалістом та не-есенціалістом. В обох варіантах докладено однакову кількість зусиль. На лівому зображенні ця енергія подрібнюється на багато різних активностей. Врешті ми незадоволені результатом — бо

просуваємося по міліметру в мільйонах напрямків. На правому зображенні енергія спрямована всього в декілька напрямків. Отож, коли ми інвестуємо в невелику кількість занять, результат задовольняє нас: ми істотно прогресуємо в тому, що для нас найважливіше. Іти шляхом есенціаліста — означає відкинути саму ідею, що ми можемо все. Натомість слід іти на справжні компроміси та приймати складні рішення. У багатьох випадках ми можемо навчитись приймати такі рішення, за допомогою яких автоматично вирішаться тисячі інших майбутніх спірних моментів — відтак нам не доведеться потерпати і знову й знову ставити собі одні й ті самі питання.

Іти шляхом есенціаліста — це бути творцем свого життя, а не жити за стандартними налаштуваннями. Есенціаліст не приймає рішень поспіхом — він зважено відділяє кукіль від пшениці, позбувається неважливого, а тоді позбувається і перешкод, щоби шлях до важливої мети був певним і рівним. Іншими словами, есенціалізм — це дисциплінований систематичний підхід до визначення найсильніших своїх сторін і способів реалізувати їх, доклавши мінімум зусиль.

Шлях есенціаліста — це шлях до контролю над власним вибором. Це шлях до нового рівня успіху та відчуття значущості. Це шлях, на якому ми насолоджуємося самим процесом руху, а не тільки миттю, коли досягаємо кінцевої точки. Однак, незважаючи на всі ці переваги, є дуже багато причин, які не дають нам дисципліновано встигати менше, але ефективніше; можливо, саме тому багато хто з нас зрештою опиняється на хибному шляху неесенціаліста.

МОДЕЛЬ



**Неесенціаліст**

**Есенціаліст**

<b>Думає</b>	<b>Усе для всіх.</b> «Я повинен». «Усе це — важливо». «Як мені все встигнути?».	<b>Менше, але краще</b> «Я обираю». «Важливе тільки дещо». «Як досягти компромісу?».
<b>Робить</b>	<b>Недисципліноване прагнення до більшого</b> Реагує на те, що тисне найбільше. Погоджується, не подумавши. Останньої миті намагається пришвидшити темп.	<b>Дисципліна заощаджувати зусилля</b> Зупиняється, аби розгледіти найважливіше. Відмовляється від усього, окрім важливого. Усуває перешкоди, щоби виконати роботу було легко.
<b>Отримує</b>	<b>Незадоволений своїм життям</b> Забагато на себе бере, від цього страждає якість роботи.  Не володіє ситуацією. Не певен, чи робить те, що потрібно. Почувається перевантаженим і виснаженим.	<b>Живе дійсно значущим життям</b> Робить вибір обережно, щоби виконати роботу якнайкраще. Володіє ситуацією. Займається тим, чим потрібно. Насолоджується роботою.

## Шлях неесенціаліста

Одного сонячного зимового дня в Каліфорнії я прийшов у лікарню до моєї дружини Анни. І навіть у лікарні Анна буквально світилася. Та я знав, що вона виснажена. Це був наступний день після народження нашої дорогоцінної донечки — здорової, щасливої дитини вагою 3200<sup>1</sup>.

Але день, який мав стати одним з найщасливіших і найбезтурботніших у моєму житті, був сповнений напруги. Моє прекрасне новонароджене дитя лежало на втомлених руках дружини, а я не міг відірватися від телефона й робочої поштової скриньки, мав бігти на зустріч з клієнтом, і це дуже тисло на мене. Мій колега написав: «Буде погано, якщо твоя дитина народиться у п'ятницю між першою та другою годиною дня — у цей час ти потрібен мені на зустрічі з X». Я стояв біля дитини, на календарі — п'ятниця. І хоча я був певен (або принаймні сподівався), що лист написаний жартома, усе одно відчував: маю прийти.

Інтуїтивно я знав, як діяти. Було цілком зрозуміло, що я повинен бути з дружиною і новонародженою дитиною. Тож коли мене запитали, чи планую я прийти на зустріч, я зібрав усі свої сили і відповів... «Так».

На мій сором, поки дружина лежала в лікарні разом із дитиною, яка народилася кілька годин тому, я пішов на зустріч. Опісля колега сказав мені: «Клієнт поважатиме тебе за те, що ти вирішив бути тут». Але на обличчях клієнтів не читалася повага. Натомість вони віддзеркалили мої почуття. *Що я тут роблю? Я погодився, просто щоби когось задовольнити, і в результаті образив родину, зрадив самого себе і навіть погіршив стосунки з клієнтом.*

Виявилося, що та зустріч не мала жодного результату. Але навіть якби мала — я би все одно опинився в дурнях. Я намагався всім догодити і для цього пожертвував найважливішим.

Цей випадок навчив мене ось чому:

**Якщо ви самі не визначите пріоритети у власному житті — хтось зробить це за вас.**

Ця історія поновила мою зацікавленість — читайте: «невідступну одержимість» — тим, чому розумні люди приймають саме такі, а не інакші рішення в особистому та професійному житті. «Як так виходить, — думав я, — що ми свідомо використовуємо набагато менше можливостей, ніж насправді маємо?». І ще: «Як же нам приймати такі рішення, які дозволять більше сподіватися на власний потенціал і на потенціал людей довкола нас?».

Моя місія — висвітлити ці питання — колись уже підштовхнула мене кинути навчання на юридичному факультеті в Англії та приїхати до Каліфорнії писати дипломну роботу в Стенфорді. Я більше двох років працював як співавтор над книжкою «Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter»\*. І зрештою все це надихнуло мене відкрити у Кремнієвій долині компанію, яка займалася би питаннями управління та стратегії. Тепер я працюю в ній із найталановитішими людьми з найцікавіших компаній світу — допомагаю їм стати на шлях есенціаліста.

Під час роботи я натрапляю на перевтомлених людей з усього світу. Вони буквально зруйновані тиском, який на собі відчувають. Я був коучем «успішних» людей, замучених відчайдушними спробами зробити все, ідеально, зараз. Я бачив тих, що потрапили в пастку контролю керівників; ці люди не знали: вони не повинні так метушитися на чийсь прохання. І я невтомно працював, щоби зрозуміти, чому стільки яскравих, розумних, здібних осіб лишаться в путах смертельних тенет неважливих справ.

Мої знахідки здивували мене.

Я мав справу з одним особливо цілеспрямованим управлінцем, який з молодого віку працював у галузі технологій і обожнював свою роботу. Його знання та пристрасний підхід до справи швидко принесли йому визнання — можливостей більшало й більшало. Успіху хотілося страшенно — тож він і далі якомога більше читав і хапався за все з великим ентузіазмом. Коли ми зустрілися — це була гіперактивна людина, яка намагалася геть усе вивчити і геть усе досягнути.

---

\* «Множинники: як найкращі лідери роблять усіх розумнішими»; українською мовою не видавалася. — Тут і далі примітки перекладачки, якщо не сказано іншого.

Здавалося, нова одержимість з'являється у нього щодня, а інколи й щогодини. Та в процесі він утратив здатність відокремлювати важливе від неважливого. Важливим стало *все*. Межа була все ближче й ближче... Він по міліметру просувався в мільйонах напрямків. Він перепрацьовував — і одночасно нічого не встигав. Тоді я намалював йому те, що ви бачили на першому зображенні ліворуч.

Він страшенно довго витріщався на малюнок, незвично мовчазний. Тоді сказав, не стримуючи емоцій: «Це історія мого життя!». Опісля я намалював те, що праворуч. «Що би сталося, коли б ми визначили одну справу, якою ви могли б найбільш ефективно займатися?» — мовив я. Він щиро відповів: «У цьому й питання».

Виявилося, що у багатьох розумних, амбітних людей є абсолютні підстави мати проблеми з відповіддю на це питання. Одна з них — у нашому суспільстві карають за правильну поведінку (відмову) і хвалять за неправильну (згоду). Якщо ми діємо, як у першому випадку — часто відчуваємося незручно; якщо так, як у другому — відчуваємо, ніби зробили все правильно. Так з'являється те, що я називаю «парадоксом успіху»<sup>2</sup>, який можна описати чотирма передбачуваними фазами.

**ФАЗА 1.** Коли ми чітко бачимо мету — отримуємо можливість докласти зусиль і досягти успіху.

**ФАЗА 2.** Коли успіху досягнуто, у нас з'являється репутація людини-«радника». Ми перетворюємося на «старого доброго [вставити ім'я]», який завжди готовий допомогти, а варіантів і можливостей більше.

**ФАЗА 3.** Коли зростає кількість варіантів і можливостей — а це насправді означає більше викликів нашому часу й енергії, — ми починаємо розпорозуватись. Підходимо все ближче і ближче до межі.

**ФАЗА 4.** Ми відволікаємось від того, що могло би стати нашим найрезультативнішим заняттям. Ефект від успіху зруйнував те чітке бачення, яке від самого початку вело нас до цього успіху.

Що цікаво — і я зараз перебільшую, щоби мене легше було зрозуміти, — *прагнення успіху може стати каталізатором невдачі*. Іншими словами, успіх може відволікти нас від важливих справ, завдяки яким ми його досягаємо.

Такі ситуації трапляються скрізь. У книжці «Як гинуть великі» Джим Коллінз досліджує, що пішло не так у компаніях, які колись були діамантами Волл-стріт, але потім розпалися. Він доходить висновку, що здебільшого основною причиною падіння стало «недисципліноване прагнення встигати більше». Так відбувається з компаніями, і так відбувається з людьми, які в них працюють. Але чому?

### **Чому неесенціалізм — усюди**

Неесенціалістський шторм виник на основі кількох тенденцій. Розглянемо деякі з них.

#### ***Забагато варіантів***

Усі ми бачили, як за останнє десятиліття кількість варіантів вибору експоненційно зростає. Але у розпалі цього процесу — і, можливо, через нього — ми втратили з поля зору найважливіше.

Пітер Друкер сказав: «Скоріш за все, через декілька сотень років, коли історію нашого часу можна буде побачити у довгостроковій перспективі, історики вважатимуть найважливішими не технології, не інтернет, не онлайн-торгівлю. Вони писатимуть про безпрецедентну зміну умов життя людини. Вперше в історії — буквально — вибір має багато людей, і їх кількість постійно зростає. Вперше в історії вони повинні відповідати за себе. І суспільство до цього зовсім не готове»<sup>4</sup>.

#### ***Недисципліноване прагнення до більшого***

Частково ми не готові до цього, адже вперше в історії маємо стільки варіантів вибору, що не можемо з ними впоратися. Ми більше не вміємо відфільтрувати важливе від неважливого. Психологи називають це «втомою від прийняття рішень»: що більше рішень ми змушені приймати, то більше знижується їхня якість<sup>5</sup>.



### ***Забгато соціального тиску***

Не тільки експоненційно зросла кількість можливих варіантів — зовнішні фактори впливають на наші рішення також значно частіше і значно сильніше. І хоча вже багато сказано й написано про наше постійне перебування «в мережі» і про те, наскільки може відволікати це інформаційне перевантаження, є важливіше питання: через те, що ми постійно «на зв'язку», зросла сила соціального тиску. Межа між нами самими та чужою думкою щодо того, на чому нам потрібно зосередитись, стерлася. Це не просто інформаційне перевантаження; це перевантаження різними кутами зору.

### ***Ідея, що можна «мати все»***

Ідея, наче ми можемо мати все і займатися всім, — не нова. Цей міф нав'язували так довго, що я переконаний: ним інфіковані практично всі на планеті. Його продають через рекламу. Його обстоюють у корпораціях. Він наче вмурований в описи вакансій, які зазвичай складаються з довгого списку вимог до вмінь і досвіду, і це нормально. Він дає про себе знати, коли під час подачі документів в університет ви повинні показати, що займалися десятками позакласних активностей.

*Дійсно* нове для нас ось що: сьогодні, коли кількість варіантів вибору та рівень очікувань зросли експоненційно, цей міф особливо шкідливий. У результаті маємо замучених людей, які намагаються запхати у свій і так перевантажений розклад іще більше планів. Так виникають корпоративні культури, що заявляють про принцип балансу між життям і роботою, але сподіваються, що їхні співробітники будуть на смартфоні 24/7/365. І так організують зустрічі, на яких обговорюють аж до десяти «ключових пріоритетів» — і взагалі ніхто не відчуває іронії.

Слово «пріоритет» прийшло в нашу мову у 1400-х роках. Це було слово, яке вживали в однині. Воно означало щось найважливіше з найважливішого. Наступні п'ять сотень років воно так і лишалося словом в однині. І тільки у 1900-х ми утворили з нього множину й почали говорити про *пріоритети*. Ми нелогічно вважали, що

зміна слова змінить і саму реальність. Що певним чином тепер у нас буде декілька «перших» питань. Це саме те, чим день у день намагаються займатися і люди, і компанії. Керівник однієї з них розповідав мені, що вони мають «пріоритет-1, пріоритет-2, пріоритет-3, пріоритет-4, пріоритет-5». Це створювало враження, що в пріоритеті компанії — багато справ, але насправді це означало, що в пріоритеті не було нічого.

Коли ми намагаємося одразу все зробити і все отримати, ми починаємо йти на компроміси в тому, у чому ніколи компромісу не шукали б. Якщо ми не будемо неквапливо й обдуманно обирати, на чому зосередити свою енергію і чому віддати свій час, інші люди — наші боси, колеги, клієнти, навіть родини — оберуть за нас, і ми незчуємося, як усе значне й важливе зникне з поля зору. Ми можемо або самі уважно вибирати — або дозволити іншим вибирати за нас.

Австралійська доглядальниця на ім'я Бронні Вер, яка піклувалася про людей в останні тижні їхнього життя, якось записала, про що ці люди найчастіше шкодують. Перший пункт у списку звучав так: «Я волів би, аби у мене було більше сміливості жити життям, якого хотів я сам, а не якого чекали від мене інші»<sup>6</sup>.

Для цього потрібно не просто навмання казати «ні» — потрібно цілеспрямовано, уважно, стратегічно відкидати неважливе; і не просто позбуватися того, що, очевидно, марнує ваш час, а й відсікати деякі дійсно привабливі можливості<sup>7</sup>. Замість того, щоби піддаватися соціальному тиску й рухатись у мільйонах напрямків, ви навчитеся позбуватися всього зайвого — і в такий спосіб скорочувати, спрощувати, тобто зосереджуватись на дійсно важливих справах.

Уявіть, що ця книжка може вчинити із вашим життям те саме, що професійний прибиральник може вчинити із шафою. Подумайте, що відбуватиметься із вашою шафою, якщо ви ніколи не наводитиме там ладу. Вона буде охайною і чистою, у ній висітимуть всього декілька речей, які ви любляете носити? Звісно ж, ні. Якщо ви свідомо не організуватимете простір у шафі, запанує хаос і вона заб'ється одягом, який ви рідко носите. Час від часу ситуація вже

настільки виходитиме з-під контролю, що ви таки докладатимете зусилля і прибиратимете в ній. Але без продуманої системи у вас або залишиться стільки ж речей, як і на початку (бо ви не зможете вирішити, що саме вам потрібно), або ж буде купа непотрібного вбрання, якого ви все одно не позбавитесь (бо не знатимете, куди його подіти).

Так само, як одяг, який ми не носимо, захарашує шафу, зобов'язання і справи, взяті на себе з найкращими намірами, захарашують наше життя. І так без кінця-краю. Якщо у нас немає системи очищення від них, вони вкорінюються в нашому житті навічно.

Ось як вирішив би питання із цією шафою есенціаліст.

### *1. Дослідити й оцінити*

Замість запитувати себе: «Чи є шанс, що колись я це одягну?», ви ставите дисциплінованіші, складніші питання: «Я люблю цю річ?», «Я дуже добре в ній виглядаю?», «Я часто її ношу?». Якщо відповідь «ні» — тоді у вас є кандидат на вибування.

Еквівалент запитання про одяг в особистому й професійному житті звучить так: «Чи стане ця справа або зусилля найбільшим можливим внеском у досягнення моєї мети?». Перша частина цієї книжки допоможе вам зрозуміти, як визначити саме такі справи.

### *2. Вилучити*

Скажімо, ваш одяг поділений на купки «Повинен лишитись» і «Мабуть, потрібно позбутись». Але ви справді готові скласти другу купку в пакет і відіслати її кудись? Певне «упередження щодо незворотних витрат» усе одно лишається: дослідження показали, що ми схильні оцінювати речі, якими володіємо, набагато вище за їхню реальну вартість, — отож нам набагато важче їх позбутися. Якщо вам не вдається прийняти рішення, поставте вбивче питання: «Скільки б я витратив(-ла) на цю річ, якби вона вже не була моєю?». Зазвичай це знімає всі сумніви.

Іншими словами, просто визначити, які саме дії і зусилля нічого не дають для досягнення вашої мети, недостатньо; все одно доведеться постаратися, аби їх позбутися. У другій частині цієї книжки

ви побачите, як усунути неважливе, і не просто усунути, а зробити це так, щоб колеги, боси, клієнти й товариші почали вас поважати.

### 3. Виконати вирок

Якщо ви хочете, щоби шафа була охайною — треба регулярно організовувати в ній простір. Вам знадобиться одна велика сумка для речей, які слід викинути, і щось невеличке на одяг, який ви хочете залишити. Вам потрібно знати кінцевий пункт доставки й години роботи найближчого секонд-хенду. Вам потрібен час, аби сходити туди.

Іншими словами, коли ви визначитесь зі справами та зусиллями, які лишаються у вашому житті — ті, що стануть найбільшим внеском у досягнення мети, — вам знадобиться система, щоби з мінімальними зусиллями реалізувати свої наміри. Ця книжка навчить вас організовувати усе так, аби ви могли займатися важливими справами без надміру зусиль.

Звісно ж, наше життя — не те саме, що одяг у шафі. Шафа залишиться там, де стояла, коли ми вранці підемо на роботу (якщо тільки вдома немає підлітків!). Але в шафі нашого життя новий одяг — нові вимоги до нашого часу — з'являються постійно. Уявіть, що кожного разу, коли ви відчиняєте свою шафу, бачите, що люди напхали туди свого одягу. Що ви кожного ранку прибираєте в ній, але до обіду вона знову забита під зав'язку. На жаль, життя більшості з нас дуже на це схожі. Скільки разів ви мали план на початку робочого дня — і скільки разів ви його не дотримувались? Скільки разів ви писали вранці список справ — і о п'ятій вечора помічали, що він став ще *довшим*? Скільки разів ви хотіли провести тихі вихідні вдома з родиною, але суботнього ранку з'ясувалося, що ви уже завалені дорученнями, до дітей приходять гості і десь намалювалася неочікувана проблема? Але ось хороші новини: вихід є.

Суть есенціалізму — створити систему контролю за станом шафи нашого життя. Це не така справа, до якої треба братися раз на рік, на місяць чи навіть на тиждень — не так, як з прибиранням у шафі. Це *дисципліна*, яка знадобиться вам щоразу, коли ви станете перед вибором: погодитись чи ввічливо відмовитись.

Це спосіб знаходити складні компроміси між великою кількістю привабливих і кількома дійсно чудовими варіантами. Це вміння робити менше, але краще — а отже, отримувати найбільшу віддачу від кожної безцінної секунди вашого життя.

Ця книжка покаже вам, як жити таким життям, якого ви самі хочете, а не якого від вас сподіваються інші. Вона навчить вас методу бути раціональнішим, продуктивнішим і ефективнішим — як у професійній, так і в особистій сфері. Вона навчить вас систематично помічати важливе, відкидати незначне і займатися серйозними справами, докладаючи мінімум зусиль. Одне слово, вона допоможе вам виробити дисципліноване прагнення до меншого у кожній зі сфер вашого життя. Ось так.

## Дорожня карта

У книжці — чотири частини. Перша згрупує основні способи мислення есенціаліста. У наступних трьох показано, як перетворити ці способи мислення на систему дисциплінованого прагнення меншого, яку ви можете застосовувати у будь-якій ситуації.

### *Сутність: що головне у світогляді есенціаліста?*

У першій частині книжки подано три реалії, без яких мислення есенціаліста буде недоцільним і неможливим. Кожній з них присвячено один розділ.

*Особистий вибір: ми можемо вирішувати, на що витратити свої час та енергію. Якщо ви цього не навчитеся, говорити про компроміси немає сенсу.*

*Панування гамору: практично все — гамір, і тільки дещо можна назвати винятково цінним. Це виправдовує необхідність присвятити час визначенню найважливішого. Деякі справи дійсно аж настільки важливіші за інші — отже, зусилля на пошук цих справ того варті.*

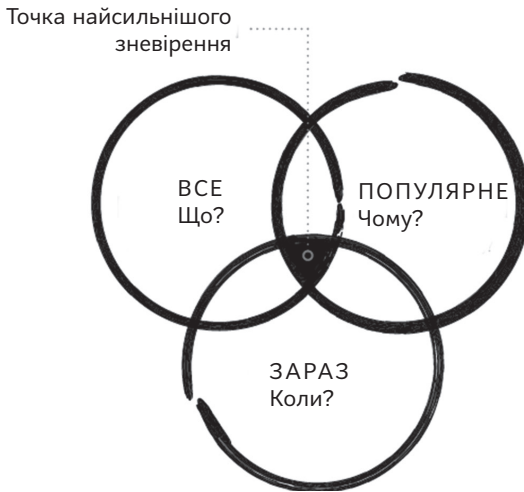
*Реальність компромісів: не можна займатися геть усім і мати геть усе. Якби можна було — не було би причини щось оцінювати*

чи відкидати якісь варіанти. Коли ми приймаємо реальність компромісів, ми перестаємо запитувати: «Як мені виконати всю роботу?» і ставимо чесніше питання: «Яку проблему я хочу розв'язати?».

Ми можемо почати думати як есенціаліст тільки тоді, коли почнемо розуміти ці три реалії. Якщо ми повністю засвоюємо і приймаємо їх — більша частина методу, описаного в наступних розділах книги, стає інстинктивним, природним процесом. Цей метод складається із трьох простих кроків.

### **Крок 1. Дослідіть: відділяємо кукіль від пшениці**

Один із парадоксів есенціалізму — есенціалісти насправді досліджують *більше* варіантів, ніж їхні колеги неесенціалісти. Поки неесенціалісти беруться за все або практично за все, есенціалісти систематично досліджують та оцінюють багато варіантів, перш ніж взятися за один із них. Вони будуть серйозно займатися тільки однією чи двома ідеями або справами і «досягатимуть успіху» тільки в них, тож вони від самого початку неквапливо досліджують більше варіантів, щоби зрештою напевне обрати правильний.





Якщо керуватися складнішим критерієм — можна отримати доступ до складної пошукової системи нашого мозку<sup>8</sup>. Якщо наш пошуковий запит — «хороша можливість», ми знайдемо декілька десятків сторінок з інформацією, над якою треба буде поміркувати і яку треба буде опрацювати. Натомість можна провести вдосконалений пошук — поставити три питання: «Що найбільше надихає мене?», «У чому я особливо талановитий?» і «Чого потребує світ?». Природно, що з такими запитами сторінок до перегляду стане менше — у цьому й суть вправи. Ми не шукаємо собі безлічі завдань. Ми шукаємо, у що можемо вкластися найбільше: потрібну справу, яку слід виконати потрібним способом у потрібний час.

Есенціалісти витрачають максимально багато часу на те, щоби досліджувати, слухати, дискутувати, запитувати і думати. Але саме по собі їхнє дослідження — це ще не все.

### ***Крок 2. Усвідомте: викидаємо кукіль***

Багато з нас на щось погоджується, тому що ми палко жадаємо комусь догодити і щось змінити. Однак ключем до бажаного результату цілком може бути відмова. Як сказав Пітер Друкер: «Люди ефективні, тому що кажуть “ні”, кажуть “Це не для мене”»<sup>9</sup>.

Позбутися неважливого — означає комусь відмовити. І часто діяти у такий спосіб. Це означає іти проти сподівань суспільства. Потрібна сміливість і вміння співчувати, щоби це вдавалось. Тож коли мова йде про відсікання неважливого, ми говоримо не лише про дисципліну розуму. Ми говоримо про *емоційну дисципліну*, необхідну для відмови соціальному тиску. У цій частині книги ми навчимося проходити через це випробування.

Реальність змушує нас іти на компроміси — отже, займатися всім ми не можемо. Справжнє питання — не «як би нам встигнути все», а «хто буде вибирати, чим нам займатися, а від чого відмовитись». Пам'ятайте: коли ми втрачаємо право на вибір, хтось обирає за нас. Тож ми можемо або самі свідомо вибрати бажаний напрямок, або дозволити скеровувати себе у будь-який інший.

У цій частині поданий метод, за допомогою якого можна позбутися неважливого і таким чином виграти час, потрібний на досягнення важливого. І тільки потім ми зможемо збудувати платформу для роботи, яка потребуватиме мінімальних зусиль.



(Продовжуйте це робити!)



### ***Крок 3. Дійте: усуваємо перешкоди і починаємо працювати без зусиль***

Неважливо, яка у нас мета: завершити робочий проект, ступити наступний крок кар'єрною драбиною чи спланувати вечірку на день народження дружини або чоловіка. Ми в будь-якому разі зазвичай вважаємо виконання чогось за складний, повний перешкод процес, який треба пережити, аби щось «зрештою сталося». Але в есенціаліста інший підхід. Замість того щоб робити щось через силу, есенціалісти інвестують збережений час у створення системи — а система усуває перешкоди і максимально спрощує процес виконання.

Ці три елементи — дослідження, усвідомлення і дія — радше не окремі рухи, а частини циклічного процесу. І коли ми постійно застосовуємо їх — врожаї наших здобутків зростають.

### **Ідея, для якої настав час**

Французькому драматургу і прозаїку Віктору Гюго приписують таку цитату: «Немає нічого могутнішого за ідею, для якої настав час». «Менше, але краще» — це принцип, для якого настав час.

Коли ми дозволяємо собі уважніше вибирати заняття — все змінюється. У наших руках одразу ж опиняється ключ до наступних досягнень. У розумінні того, що ми можемо відкидати неважливе, що правила інших людей — більше не наші правила, що ми самі стоїмо перед вибором, — є надзвичайна свобода. Ця непереборна сила може допомогти нам знайти, де ми можемо показати вищий клас — і це стосується не тільки нашого життя і нашої кар'єри, а й усього світу.

Якби школи перестали примушувати дітей вдавати кипучу діяльність і замінили її важливими проектами, які б дійсно знаходили відгук у людських душах? Якби студенти мали час подумати, як саме найкраще інвестувати у своє майбутнє, щоби не починати гонитву в нікуди після закінчення університету?<sup>10</sup>

Якби в компаніях скасували безглузді зустрічі й натомість дали людям простір, де вони могли б міркувати і працювати над найважливішими проектами? Якби люди перестали витрачати свій час на ланцюжки електронних листувань, безцільні проекти і непродуктивні зустрічі — а отже, могли б показати вищий клас, реалізуючи себе у компаніях і будуючи власну кар'єру?

Якби суспільство перестало підсовувати нам купи мотлоху, а натомість дозволило створити більше простору, де можна було б дихати й думати? Якби воно надихнуло нас відмовитись від того, що дуже влучно описали раніше: працювати на ненависній роботі, щоб купувати непотрібні речі на гроші, яких у нас немає, аби справити враження на людей, які нам не подобаються?<sup>11</sup>

Якби нам перестали нав'язувати, наче більше — це краще, а менше — гірше?

Якби люди перестали думати, що бути постійно зайнятим — це важливо? Якби натомість важливим стало те, скільки часу ми витратили, щоби слухати, міркувати, медитувати, насолоджуватися тим, що ми поряд із найважливішими у нашому житті людьми?

Якби весь світ змінив безглузде «встигати більше» на дисципліну встигати менше... але краще?

Тоді я уявляю світ, у якому людям вистачає сміливості жити так, як вони самі хочуть, а не так, як від них сподіваються інші.

Я уявляю, як усі — діти, студенти, матері, батьки, працівники, керівники, директори, світові лідери — вчаться максимально використовувати свої інтелект, уміння, винахідливість, ділову жилку, щоб їхнє життя набрало більшого сенсу. Я уявляю, як усі ці люди сміливо займаються тим, для чого вони прийшли у цей світ. Я уявляю, як починаю розмову, яка зрушить цю справу з мертвої точки.

Щоби набратися хоробрості, потрібної для переходу на правильний шлях, варто усвідомити, яке насправді коротке наше життя і чого ми хочемо досягти за той час, що нам лишився. Як написала поетеса Мері Олівер: «Скажіть, що ви плануєте зробити / з вашим єдиним бурхливим і безцінним життям?»<sup>12</sup>.

Кидаю вам виклик: частіше зупиняйтеся, аби себе про це запитати.

Кидаю вам виклик: пообіцяйте собі тут і зараз, що знайдете час насолодитися суттєвим. Ви на секунду подумали, що можете пошкодувати про таке рішення? А чи можливо, що одного дня ви прокинетесь і скажете: «Хотів би я менше дослухатися до себе і більше займатися неважливими справами, яких чекали від мене інші»?

Кидаю вам виклик: дозвольте допомогти вам створити систему, яка «несправедливо» перехилить шальки терезів у бік пшениці, а не куколю.

Кидаю вам виклик: інвестуйте в себе — майбутнього есенціаліста. Ця книжка — не про те, як повернутися в часи, коли все було простішим. Вона не про уникання електронних листів, не про відімкнення від інтернету, не про те, як жити, наче самітник у пустелі. Це був би регрес. Вона про те, як використовувати принцип «менше, але краще» у своєму теперішньому й майбутньому. Ось це — новація.

Тож мій вам виклик такий: будьте мудрішими, ніж був я того дня, коли народилася моя дочка. Я цілковито переконаний, що таке рішення може принести тільки добро. Уявіть лише, що сталося би з нашим світом, якби кожна людина на планеті перестала займатися однією несуттєвою справою — натомість взялася б до чогось справді важливого.

Через багато років (я сподіваюся, що багато), коли ваше життя добігатиме кінця, ви, можливо, все одно шкодуватимете про щось. Але ви навряд чи шкодуватимете, що намагалися стати есенціалістом. Яку б ви ціну тоді заплатили, щоб отримати один шанс — цей шанс — дослухатися до себе? Якого *сьогоднішнього* рішення ви хотіли б від себе у *той* день?

Якщо ви готові зазирнути всередину себе, шукаючи відповіді на це питання, — ви готові стати на шлях есенціаліста. Тож ступімо цей крок разом.